

Anna Michalkiewicz*

ROLA EMOCJI I NASTROJU OCENIAJĄCEGO W PROCESIE OCENIANIA PRACOWNIKÓW

Wstęp

Proces oceniania pracowników narażony jest na wiele błędów, przeważnie nie wynikających ze złej woli oceniających. Często kierownicy, czy też inne osoby biorące udział w procesie oceniania nie zdają sobie sprawy, że wydawane przez nich oceny nie są obiektywne. Jedną z przyczyn nierzetelności wydawanych opinii może być wpływ emocji i nastroju oceniającego.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na złożoność tego problemu i wskazanie sposobów, które mogą zmniejszyć wpływ stanów afektywnych na oceny pracowników.

Emocje i nastroje

Rozpoczynając rozważania nad wpływem stanów afektywnych na proces oceniania należy zdefiniować, czym są emocje i nastroje. W artykule celowo pominięte zostały zaburzenia afektywne, takie jak np. depresja, które oczywiście też wpływają na procesy poznawcze. Jednak to właśnie emocje i nastroje są spotykane powszechnie, a przez to odgrywają większą rolę w praktyce zarządzania.

„Emocja to subiektywny stan psychiczny” [D. Doliński, 2005, s. 322]. Emocja jest określana jako stan subiektywny, ponieważ odczuwana jest tylko przez osobę, której ona dotyczy. Emocja „uruchamia priorytet dla związanego z nią programu działania” [D. Doliński, 2005, s. 322]. Inaczej mówiąc emocje odczuwane są w stosunku do kogoś lub czegoś. Jeżeli osoba odczuwa jakąś emocję, to oznacza to chęć przeprowadzania określonego działania. Jeżeli podmiot odczuwa np. wstręt wobec innej osoby, to będzie on starać się od niej oddalić zarówno psychicznie, jak i fizycznie; w przypadku strachu mogą to być działania ukierunkowane na ucieczkę. Czas trwania emocji może być różny. Zależy on m.in. od tego, jaka to jest emocja – zaskoczenie trwa bardzo krótko,

* Mgr, doktorantka, Uniwersytet Łódzki.

strach czy smutek może być odczuwany przed dłuższy okres. Zależy również od tego, o jaki aspekt emocji chodzi. Odczuwanie większości zmian somatycznych trwa nie więcej niż kilka sekund. Ekspresja emocji na twarzy również jest zjawiskiem co najwyżej kilkosekundowym. Najdłużej trwają te stany odczuwane przez ludzi, których są oni świadomi i opisują je przy pomocy słów. Tak „opowiadane” emocje trwają od kilku minut, nawet do kilku godzin [D. Doliński, 2005, s. 322].

Nastrój z kolei jest stanem afektywnym o określonej walencji (pozytywnej lub negatywnej) i intensywności (przeważnie niewielkiej). Jednocześnie towarzyszą mu pewne oczekiwania, że w przyszłości będą odczuwane stany zgodne z walencją aktualnego nastroju [D. Doliński, 2005, s. 345]. Nastroje mogą utrzymywać się bardzo długo, ale naturalne są również szybkie jego zmiany [W. Łukaszewski, 2003, s. 145].

Porównując emocje i nastroje można zauważyć kilka znaczących różnic.

Po pierwsze, nastrój przeważnie trwa znacznie dłużej niż emocje. Jak wcześniej wspomniano emocje przeważnie mogą trwać do kilku godzin, z kolei nastroje mogą trwać nie tylko kilka dni, ale nawet miesiące. Czas trwania nie jest jednak wystarczającym wyznacznikiem rodzaju stanu afektywnego. Zdarza się bowiem, że niektóre emocje mogą trwać nawet całe lata (np. nienawiść). Z drugiej strony w określonych warunkach nastrój może szybko ulec zmianie [W. Łukaszewski, 2003, s. 145].

Drugą różnicą jest intensywność odczuwania emocji i nastroju. Nastrój charakteryzuje się mniejszą intensywnością niż emocje i co ważne nie ma swojego obiektu. Odnosząc się do emocji zawsze można wskazać ich przedmiot. W przypadku nastroju mówi się o tzw. stanie wolno bujającym [D. Doliński, 2005, s. 345]. Oznacza to, że, w przypadku nastroju brak jest jego ukierunkowania [W. Łukaszewski, 2003, s. 145].

Kolejna różnica między emocjami a nastrojem to gotowość do podjęcia zgodnych z nimi działań. Emocje zmieniają stan gotowości do działania, poprzez nadanie priorytetu działaniu z nimi związanemu. Nastrój z kolei podtrzymuje gotowość do określonych mających miejsce aktualnie działań [D. Doliński, 2005, s. 345]. Ma to istotne znaczenie. Człowiek w radosnym nastroju będzie unikać działań, które mogłyby ten nastrój popsuć. Osoba w nastroju depresyjnym nie będzie skora do podejmowania zajęć o charakterze rozrywkowym.

Emocje od nastroju odróżnia też zróżnicowanie treściowe. W przypadku emocji nie pozostajemy na etapie stwierdzenia, czy są one pozytywne czy negatywne. Możliwe jest określenie, jaka konkretnie emocja jest przeżywana. W przypadku nastrojów zabarwienie treściowe też jest możliwe, ale występuje znacznie rzadziej. Najczęściej nastrój określa się jako pozytywny lub negatywny, albo podwyższony lub obniżony [D. Doliński, 2005, s. 345]. Inaczej mówiąc, jesteśmy w złym nastroju, ale jesteśmy źli na coś/kogoś konkretnego [N. Schwarz i G.L. Clore, 2003, s. 300].

Emocje i nastroje różnią się również swoją ewolucyjną rolą. Emocje jak już wspomniano uruchamiają priorytet do działania – umożliwiają szybką reakcję na zaistniałe sytuacje społeczne. Nastroje sygnalizują zaś, czy interakcja osoby ze środowiskiem może być korzystna czy też niekorzystna [T. Chartrand, R. van Baaren i J. Bargh, 2006, s. 70]. Funkcją emocji jest kontrola działania, a nastroju – kontrola umysłu [W. Łukaszewski, 2003, s. 145].

Mimo różnic między emocjami i nastrojami, obydwa omawiane stany afektywne mogą w znaczący sposób wpłynąć na proces oceniania pracowników. Sposób i intensywność tego wpływu zostaną szczegółowo omówione w dalszej części artykułu. Teraz wspomnimy tylko, że wpływają one zarówno na procesy uwagi, pamięć, procesy myślowe. Powoduje to, że oceny wydawane pod wpływem emocji, czy też nastroju pozytywnego czy negatywnego mogą różnić się znacząco od tych, które zostałyby sformułowane w warunkach bardziej neutralnych afektywnie.

Koncepcje wyjaśniające mechanizmy wpływu stanów afektywnych na proces wydawania ocen

Na podstawie wielu badań, powstały dwie główne koncepcje wpływu stanów afektywnych na wydawanie ocen.

Pierwsza z nich to tzw. koncepcja aktywizacyjna. Główne założenie dotyczy zasadniczego wpływu stanów afektywnych na aktywowanie różnych informacji w pamięci. Koncepcja ta opiera się na teorii sieci skojarzeniowej. Emocja czy też nastrój może wchodzić w skojarzenia ze zbieżnymi z nimi wydarzeniami [G. Bower, 1981, s. 134]. Stan afektywny powoduje, że zawartość pamięci jest selektywnie aktywizowana. Ułatwione jest wydobywanie z pamięci danych o wartościowości zgodnej z aktualnym nastrojem, natomiast utrudnione jest wydobywanie informacji z nim niezgodnych. Oznacza to, że nastrój pozytywny sprzyja wydobywaniu danych pozytywnych, a negatywny – negatywnych.

W ten sposób wpływ stanów afektywnych tłumaczy G. Bower [1981]. Na podstawie przeprowadzonych eksperymentów badających wpływ emocji na pamięć i myślenie stwierdził, że ludzie przypominają sobie procentowo więcej swoich życiowych doświadczeń zgodnych afektywnie z nastrojem, w którym się znajdują podczas przypominania. Emocje silnie wpływają na procesy poznawcze, takie jak np. skojarzenia, postrzeganie społeczne czy szybkie oceny osobowości innych osób. W badaniach Bowera osoby generowały bardziej pozytywne skojarzenia w dobrym nastroju niż w złym. Osoby odczuwające złość były z kolei bardziej skłonne do wyszukiwania wad u innych osób [G. Bower, 1981, s. 138]. Na podstawie przeprowadzonych eksperymentów G. Bower sformułował tzw. zasadę zgodności poznania z nastrojem. Według niej nastrój, a prawdopodobnie również inne stany afektywne aktywizują w pamięci materiały z nim zgodne.

J. Forgas i G. Bower [1987] przeprowadzili również eksperyment, podczas którego badani wprowadzeni w przyjemny lub nieprzyjemny nastrój zapoznawali się z opisem osoby zawierającym zarówno informacje pozytywne, jak i negatywne. Wyniki badań pokazały, że osoby spędzały więcej czasu na uczeniu się informacji zgodnych z ich nastrojem, ale jednocześnie szybciej dokonywały ocen zbieżnych z odczuwanym nastrojem. Osoby w pozytywnym nastroju formułowały wyższe oceny niż osoby smutne. Odkryto również, że wpływ pozytywnego i negatywnego nastroju na wydawane oceny i procesy pamięci nie jest symetryczny. Silniej zaznaczone efekty wystąpiły przy nastroju pozytywnym niż negatywnym. Łukaszewski [2003, s. 146] dodatkowo stwierdza, że podwyższony nastrój nie tylko sprzyja polepszeniu ocen interpersonalnych, ale jednocześnie zwiększa podatność na działanie efektu pierwszeństwa.

Nastrój wpływa również na odtwarzanie przyjemnych i nieprzyjemnych cech osobowości zapamiętanych w nastroju neutralnym. Kobiety w nastroju podwyższonym przypominały sobie więcej przyjemnych niż nieprzyjemnych słów, kobiety w nastroju obniżonym – odwrotnie. U mężczyzn efekt ten nie wystąpił. Przyczyną okazało się częstsze używanie na co dzień podawanych w eksperymencie słów przez kobiety niż przez mężczyzn [D.M. Clark i J.D. Teasdale, 1985, s. 1604-1605].

Dowodem oddziaływania nastroju zgodnie z zaproponowaną przez Bowera koncepcją aktywizacyjną są również badania Laird'a i jego współpracowników [1982, za: D.M. Clark i J.D. Teasdale, 1985, s. 1605], w których wykazano ułatwione przypominanie zdań wyrażających smutek, strach i złość przez osoby odczuwające określone emocje, zgodne z afektywną zawartością przypominanych zdań.

Inne badania [J.D. Teasdale i S.J. Fogarty, 1979, s. 255] wykazały, że czas przypominania dobrych lub złych wydarzeń z własnego życia również jest zależny od nastroju. Czas przypominania dobrych zdarzeń w porównaniu do czasu przypominania złych przeżyć był znacząco dłuższy, kiedy badani byli w negatywnym nastroju niż wtedy, gdy byli zadowoleni. Pośrednio omawianą koncepcję potwierdza również zaobserwowane przez badaczy zjawisko ułatwiania przypominania materiału, zgodnego afektywnie z aktualnym nastrojem niż niezgodnych z nim [B. Wojciszke, 1991, s. 160].

Podobnie sytuacja kształtuje się przy ocenie innej osoby wydawanej na podstawie aktualnie dostarczanych informacji. Nastrój wpływa w tej sytuacji na wydobywane z pamięci kategorie informacyjne, przez które osoba rozumie i zapamiętuje docierające do niej dane. Wieloznaczność dopływających danych sprawia, że stosowane kategorie interpretacyjne mają istotny wpływ na wyciągane wnioski [B. Wojciszke, 1991, s. 160].

Słabą stroną koncepcji aktywizacji jest zjawisko zwane efektem wachlarza. Polega ono na tym, że im więcej informacji zostaje połączonych z jakimś zdarzeniem, tym słabiej pojawienie się tego zdarzenia ułatwia przypominanie sobie skojarzonej z nim informacji. Wojciszke [1991, s. 160-161] wyjaśnia to zjawisko na przykładzie wpływu kolorów na przypominanie. Kolor pomieszczenia, w którym często przebywamy, nie ułatwi przypomnienia sobie zdarzenia sprzed kilku miesięcy, ponieważ w tym samym pomieszczeniu miało miejsce zbyt wiele innych zdarzeń. Podobnie rzecz wygląda z nastrojem – pozytywnym lub negatywnym – tutaj też powinien wystąpić efekt wachlarza. Pojawia się pytanie, jak więc wyjaśnić wspomniane wcześniej wyniki badań, które pokazywały, że nastrój, zwłaszcza pozytywny, ułatwia jednak przypominanie?

Drugim zarzutem stawianym koncepcji aktywizacyjnej jest brak efektu wzrostu przypominania w sytuacji występowania zgodności treściowej pomiędzy zdarzeniem, które wywołało nastrój a zdarzeniami tego samego typu, które próbujemy sobie przypominieć. Zgodnie z teorią sieci skojarzeniowej, na której oparta jest koncepcja aktywizacyjna, efekt nastroju powinien być silniej zaznaczony w przypadku, gdy oceniane zdarzenie, sytuacja, materiał czy osoba są podobne treściowo do czynnika, który wywołał ten nastrój. Badania takiej relacji jednak nie potwierdzają [B. Wojciszke, 1991, s. 161].

Koncepcja informacyjna oparta jest na odmiennych założeniach. Odrzuca się w niej wpływ stanów afektywnych na pamięć. Zamiast tego związana jest ona z informacyjną rolą samego afektu. Oceniający może wykorzystywać swoje reakcje afektywne jako źródło informacji, na podstawie których dokonuje ocen [B. Wojciszke, 1991, s. 162]. Odwoływanie się do swoich emocji czy nastrojów stanowi swoiste ułatwienie, umożliwiające ominięcie dłuższego procesu przypominania sobie dużej ilości faktów dotyczących ocenianego, następnie ich analizowania i wyciągania wniosków. Stosowana w zamiast heurystyka „jak to czuję?” pozwala na podstawie aktualnych uczuć ocenić daną osobę czy sytuację pozytywnie lub negatywnie [N. Schwarz i G.L. Clore, 2003, s. 299]. Oczywiście takie uproszczenie może prowadzić do wielu błędów, zniekształceń, czy tendencyjności ocen. Należy zwrócić uwagę zwłaszcza na problem mylnego określenia przedmiotu odczuwanych emocji i przeniesienia ich na zupełnie nie związaną z nimi osobę czy sytuację [N. Schwarz i G.L. Clore, 2003, s. 299].

Teorię o informacyjnej roli nastroju badali m.in. Schwarz i Clore [1983, s. 520-521]. Ich badania pokazały, że nawet podwyższenie nastroju wywołane ładną pogodą może wpływać np. na wyższą ocenę satysfakcji z życia. Okazało się jednak, że z wpływem nastroju zwłaszcza negatywnego na oceny można skutecznie walczyć. Zdyskredytowanie nastroju jako źródła informacji polega na bezpośrednim lub pośrednim uświadomieniu osobie, co wywołało u niej określony stan. W omawianych badaniach czynnikiem wywołującym dobry lub zły nastrój była pogoda. Wspomnienie o pogodzie powodowało, że wpływ

nastroju na treść ocen zanikał. Widoczna jest tu jednak pewna asymetria – wyjaśnienie złego nastroju brzydką pogodą powodowało, że tracił on swoją rolę informacyjną i przestawał wpływać na oceny satysfakcji z życia. W przypadku bycia w pozytywnym nastroju, badani nadal używali go jako podstawy do oceniania jakości ich życia, mimo dostępności innego wyjaśnienia dobrego nastroju. Badacze stwierdzają, że wynika to ze słabszego poszukiwania wyjaśnień dla pozytywnych niż negatywnych stanów. Wspominają również o motywacji do utrzymywania dobrego nastroju – w tym wypadku poprzez wyrażanie zadowolenia z życia. Zły nastrój wywołuje działania, mające na celu jego poprawę – w tym wypadku nastąpiło znalezienie przyczyny w brzydkiej pogodzie, a nie w niskiej jakości własnego życia. W przypadku dobrego nastroju nie ma potrzeby poszukiwania jego przyczyn. Ludzie chcą bowiem utrzymać lub odzyskać dobre samopoczucie [N. Schwarz i G.L. Clore, 1983, s. 521].

Schwarz i Clore [2003, s. 301] zwracają uwagę, że nastrój wpływa na procesy poznawcze jeszcze w inny sposób. Osoby smutne bardziej systematycznie przetwarzają docierające do nich informacje niż osoby wesołe. W zależności od nastroju stosowane są różne strategie myślenia. Smutny nastrój może zachęcać do myślenia systematycznego, charakteryzującego się analizowaniem „od szczegółu do ogółu”, zwracaniem uwagi na niuanse, a jednocześnie mniejszą kreatywnością. Z kolei radosny nastrój częściej wiąże się z analizą „od ogółu do szczegółu”, mniejszą uwagą, ale za to większą kreatywnością.

Badania nad informacyjną koncepcją wpływu afektu na oceny dotyczyły jeszcze jednego ważnego aspektu, a mianowicie stopnia ogólności wydawanych ocen. Okazuje się, że sama wartość informacyjna nastroju jest niewystarczająca, aby wpłynął on na formułowane oceny. Koniecznym warunkiem jest również całościowy charakter wydawanych opinii [B. Wojciszke, 1991, s. 166]. Inaczej mówiąc, tylko w przypadku ocen ogólnych, nastrój posiadający dla oceniającego wartość informacyjną, będzie miał wpływ na to, jakie oceny zostaną sformułowane. Jeżeli bowiem ocena dotyczy konkretnego aspektu sytuacji czy cechy osoby zmniejsza się ilość informacji, które podmiot oceniający musi przetworzyć. Nie ma więc konieczności szukania rozwiązań łatwiejszych, takich jak kierowanie się nastrojem. Odwrotnie sytuacja wygląda w przypadku ocen ogólnych – tutaj zakres potrzebnych informacji jest szeroki, a skorzystanie z nastroju jako informacyjnej podstawy oceny jest bardziej kuszące. W tej sytuacji dla dokonania rzetelnej, nie opartej na nastroju oceny potrzebne jest, zgodnie z koncepcją informacyjną, ustalenie przyczyn nastroju o określonej walencji – pozwoli to odkryć brak informacyjnej wartości nastroju i uniknąć zastosowania heurystyki emocjonalnej.

Co silniej wpływa na oceny, zgodnie z powyższymi teoriami, emocje czy nastroje? Według koncepcji aktywizującej, z emocjami skojarzonych jest zdecydowanie mniej informacji niż z nastrojami, będącymi stanami

niespecyficznymi, bez określonego przedmiotu. Częściej zdarza się nam być w złym nastroju, niż konkretnie nazywać odczuwany stan jako złość, strach czy gniew. Powoduje to, że przeżywanie konkretnej emocji powinno znacznie bardziej wpływać na przypominanie sobie zdarzeń z nią zgodnych niż bycie w podwyższonym czy obniżonym nastroju. Oznacza to z kolei, że wpływ emocji na formułowane oceny powinien być silniejszy niż nastroju. Czy tak jednak jest? Nawiązując do drugiej z omawianych koncepcji, możemy odpowiedzieć, że nie. Przyczyna leży właśnie w istnieniu przedmiotu emocji, a braku przedmiotu nastroju. Nastrój jest stanem nieukierunkowanym, trudniej jest wyjaśnić przyczyny jego pojawienia się, to z kolei ułatwia przypisanie przeżywanego nastroju ocenianemu podmiotowi. Źródła emocji są znacznie lepiej określone, a to utrudnia przeniesienie ich na oceniany obiekt. Złość np. może mieć wpływ na oceny niezwiązanego z nią obiektu dopiero, gdy ulegnie rozproszeniu, pozostawiając po sobie nastrój irytacji, nie łączący się już z konkretną sytuacją czy osobą [N. Schwarz i G.L. Clore, 2003, s. 300]. Różnice występują pomiędzy wpływem różnych emocji – np. gniew prowadzi do bardziej stereotypowych ocen niż smutek [W. Łukaszewski, 2003, s. 148]. Mniejszy informacyjny wpływ emocji niż nastroju na wydawane oceny poparty jest licznymi badaniami. Warto tu jednak podkreślić istnienie wyjątku od tej reguły. Wpływ emocji na oceny może być równie silny jak nastroju w sytuacji, gdy występuje zgodność pomiędzy treścią ocen a czynnikiem, który wywołuje te emocje. Jeżeli emocja była wywołana filmem pokazującym szkodliwe skutki palenia, nałogowi palacze wyrażali silniejszą chęć rzucenia palenia niż ci, którzy filmu nie widzieli. Efekt zniknął, gdy otrzymywali wyjaśnienie, że źródło odczuwanego lęku ma inną przyczynę – np. że jest to efekt połknięcia pigułki [N. Schwarz, W. Servay i M. Kumpf, 1985, za: Wojciszke, 1991, s. 165].

Wojciszke [1991, s. 168] zauważa, że dwie, wyżej omówione koncepcje wpływu afektu na ocenianie nie wyjaśniają dostatecznie dobrze zjawiska asymetrii wpływu nastroju pozytywnego i negatywnego. Proponuje wyjaśnienie tego zjawiska na podstawie koncepcji mówiącej o istnieniu dwóch trybów wartościowania: apriorycznego i aposteriorycznego. Stosując tryb aprioryczny najpierw zbierane są dane stanowiące podstawę oceny, a następnie na ich podstawie formułowana jest ocena. W trybie aposteriorycznym stawiana jest hipoteza, że jest to osoba pozytywna albo negatywna, a dalsze działania zmierzają do sprawdzenia tej hipotezy w sposób tendencyjny maksymalizujący szansę jej potwierdzenia. Nastrój może być źródłem tych wstępnych hipotez na temat innych ludzi. Przy czym znakowanie afektywne jest prawdopodobnie częstsze i silniejsze w przypadku nastroju pozytywnego. Ze względu na to, że negatywne stany afektywne prowadzą do większego wysiłku poznawczego, ukierunkowanego na zrozumienie przyczyn niż pozytywne, bardziej prawdopodobne jest automatyczne przeniesienie nastroju pozytywnego niż negatywnego na ocenianą osobę. Wojciszke [1991, s. 168] stwierdza ponadto, że

nawet, jeżeli negatywny nastrój doprowadzi do sformułowania hipotezy o danej osobie, to będzie ona lepiej sprawdzana niż w przypadku hipotezy wysnutej pod wpływem nastroju pozytywnego. Koncepcja ta dość dobrze wyjaśnia asymetrię wpływu pozytywnego i negatywnego, ale ze względu na niewielką ilość badań w tym kierunku, wymaga jednak dalszego sprawdzania.

Podsumowując, trzy wymienione powyższe koncepcje: aktywizacyjna, informacyjna i o wpływie stanów afektywnych na oceny interpersonalne poprzez generowanie i tendencyjną weryfikację hipotez wzajemnie się uzupełniają, wskazując różne mechanizmy oddziaływania nastroju na oceny.

Nastrój i emocje oceniającego w procesie oceniania pracowników

Omówione wcześniej badania odnosiły się do procesów formułowania ocen w różnych sytuacjach społecznych. Można je odnieść również do oceniania pracowników.

Pozytywny nastrój powoduje jak już wspomniano m.in. wybiórczość uwagi – ludzie zadowoleni bardziej koncentrują się na cechach pozytywnych niż negatywnych spostrzeganych osób w porównaniu z osobami w złym lub neutralnym nastroju. Informacje, którym poświęca się więcej uwagi są lepiej zapamiętywane, a następnie łatwiej przypominane. W przypadku współwystępowania informacji korzystnych i niekorzystnych zapamiętywanie danych pozytywnych w nastroju pozytywnym jest lepsze niż danych niekorzystnych. Zostają one bowiem w preferencyjny sposób potraktowane na etapie kodowania do pamięci długotrwałej, prawdopodobnie z powodu dłuższego przetwarzania i większej uwagi osoby zapamiętującej. Zwraca to uwagę na fakt, że wpływ stanów afektywnych na proces oceniania ma miejsce nie tylko na etapie ostatecznego sformułowania oceny, ale również w całym ocenianym okresie, podczas którego oceniający obserwuje pracę podwładnego.

Dobry nastrój przyspiesza i ułatwia przypominanie dobrych informacji. Inaczej mówiąc, podwyższa dostępność pamięciową informacji wartościowanych pozytywnie. Ocena pracownika przygotowana w takich warunkach (zakładając brak prowadzenia systematycznych notatek przez oceniającego) będzie zawierać więcej pozytywnych danych niż ocena sformułowana w nastroju negatywnym lub neutralnym. Wartość tak przygotowanej oceny może być mniejsza, ponieważ zabraknąć w niej może istotnych danych, koniecznych do ustalenia sposobu funkcjonowania pracownika w organizacji.

U osób w dobrym nastroju pojawia się większa skłonność do posługiwania się heurystykami intuicyjnymi podczas rozwiązywania problemów i upraszczania zaistniałej sytuacji problemowej. Dążenie do podtrzymywania pozytywnego nastroju może wiązać się z unikaniem wysiłku poznawczego. W takiej sytuacji oceniający będzie chętniej posługiwał się uproszczeniami

i stereotypami [D. Doliński, 2005b, s. 380-381]. W oczywisty sposób może to zaburzyć proces oceniania pracowników. Efekt dobrego nastroju polegający na stosowaniu heurystyk emocjonalnych dodatkowo wzmacniany jest presją czasu i wieloma zadaniami do wykonania [M. Siemer, R. Reizenzein, 1998, s. 799].

Warto nawiązać jeszcze do wpływu pozytywnego nastroju na ocenianie poprzez wzmacnianie efektu pierwszeństwa. Zjawisko to wiąże się ze wspomnianymi powyżej uproszczeniami i tendencją do unikania przeprowadzania skomplikowanych analiz. Posłużenie się pierwszymi informacjami, jakie oceniający zapamiętał na temat ocenianego i wystawienie na ich podstawie oceny w zdecydowany sposób upraszcza procesy oceniania.

Osobną kwestią są emocje oceniającego odnoszące się do ocenianej osoby. Tego typu wpływ afektów na wyniki oceniania i związane z nimi konsekwencje wydają się proste – pozytywne emocje odczuwane w stosunku do pracownika wpływają na lepsze oceny, które dostaje od oceniającego, negatywne z kolei wiążą się z ocenami gorszymi. Im bardziej przełożony czuje się związany z podwładnym, tym wyżej go ocenia [M. Sidor-Rządkowska, 2006, s. 111]. Okazuje się jednak, że istnieją sytuacje, w których lubienie osoby może skutkować wystawianiem ocen w odwrotny sposób. Dowodzi tego eksperyment Tester i Campbell [1982, za T. Tyszka, 1999, s. 48]. W badaniu uczestniczyły pary przyjaciółek oraz trzecia nie znana im kobieta. W trakcie wykonywania zadania były proszone o przewidzenie, jak dobrze z tym zadaniem radzi sobie przyjaciółka i nieznajoma. Badane oceniały lepiej przyjaciółkę, jeżeli zadanie dotyczyło dziedziny, która nie była dla nich ważna. W sytuacji, gdy było inaczej, przewidywanie jakości pracy przyjaciółki były niższe niż nieznajomej. Wyjaśnienie wiąże się z tendencją do ochrony własnej samooceny – przewaga w dziedzinie ważnej dla nas osoby nam bliskiej jest zagrażająca. Nasuwa się wniosek, że nie zawsze bardzo lubiany pracownik może liczyć na dobre oceny ze strony przełożonego.

Warto w tym miejscu wspomnieć o badaniach Pratkina [1988, za: T. Tyszka, 1999, s. 47]. Badacz zebrał dane pozytywne i negatywne na temat kilkunastu znanych osób w Stanach Zjednoczonych. Następnie zaprezentował je osobom badanym, które miały ocenić, które z nich są prawdziwe, a które fałszywe. Okazało się, że im bardziej pozytywna była postawa oceniającego wobec konkretnej osobistości, tym trudniej było mu przyjąć do wiadomości informacje negatywne na jej temat. Możliwe, że w przypadku relacji oceniający – oceniany w miejscu pracy, mogą występować podobne dylematy.

Pojawieniu się pozytywnych emocji w stosunku do podwładnego sprzyja częstość kontaktów i wspólne spędzanie czasu podwładnego i przełożonego. Efekt częstości kontaktu polega na tym, że im częściej kogoś spotykamy, tym większe jest prawdopodobieństwo, że wzajemnie będziemy odczuwać w stosunku do siebie pozytywne emocje [E. Aronson, T.D. Wilson i R.M. Akert, 1997, s. 406]. Z efektem częstości kontaktu wiąże się bezpośrednio efekt czystej

ekspozycji, polegający na tym, że im częściej osoba jest wystawiana na działanie określonego bodźca, w tym wypadku im częściej ma okazję widzieć konkretnego pracownika, tym bardziej jest skłonna ten bodziec, czyli pracownika polubić [E. Aronson i in., 1997, s. 409]. Wynika z tego wniosek, że podwładnych, z którymi kierownik częściej się spotyka, częściej rozmawia, czy chociażby częściej obserwuje może zacząć bardziej lubić niż pozostałych. Podobnie pozytywny afekt pojawia się w przypadku, gdy przełożony czuje się w jakiś sposób odpowiedzialny za pracownika, np. miał wpływ na jego przyjęcie do pracy. Występujące w takiej relacji tzw. uczucia ojcowskie również mogą prowadzić do sytuacji formułowania ocen na podstawie odczuwanych emocji, a nie rzeczywistych wyników pracy.

Oceny podyktowane emocjami przez swoją stronniczość mogą być krzywdzące dla podwładnych. Kierownik, który kieruje się afektem podczas oceniania krzywdzi nielubianego podwładnego, zaniżając jego oceny, ale demotywuje również pozostałych, jeśli wystawia niesprawiedliwie wysokie noty osobie przez siebie lubianej. Poczucie niesprawiedliwości może pojawić się również u dobrego pracownika, jeżeli przełożony zaniża jego oceny w celu ochrony własnej samooceny.

Należy jednak podkreślić, że lubienie lub nie lubienie pracownika nie zawsze musi być źródłem błędów w ocenie, ponieważ afekt może być wynikiem jakości pracy ocenianego. Może być odpowiedzią na zaobserwowane wykonywanie zadań przez podwładnego [A. Varma i S. Pichler, 2007, s. 399]. Łatwiejsza współpraca z dobrymi pracownikami i mniej sytuacji trudnych z nimi związanych może być powodem odczuwania w stosunku do nich większej sympatii.

Stany afektywne związane z ocenianą osobą są dość łatwe do zdiagnozowania, a przez to łatwiejsze jest unikanie błędów z nimi związanych. Z trudniejszą sytuacją spotykamy się, gdy stany emocjonalne wpływające na sytuację oceniania, są związane z innym obiektem, czego oceniający sobie nie uświadamia. Stany emocjonalne mają bowiem istotny wpływ na procesy poznawcze. Łukaszewski (2003) stwierdza, że wpływ stanów afektywnych może dotyczyć zarówno tego, co ludzie myślą, jak i tego, w jaki sposób myślą.

Varma i Pichler [2007, s. 397] uważają, że mniejsze negatywne skutki na proces oceniania ma wpływ nastroju niż emocji. W takiej sytuacji wszyscy oceniani w danym czasie traktowani są bowiem podobnie. Złe samopoczucie zwiększa skłonność do wystawiania ocen negatywnych, natomiast dobry nastrój wiąże się z tendencją do opinii bardziej pozytywnych [M. Kossowska, 2001, s. 44]. Problem pojawi się przy próbie porównywania wyników takiej grupy z zespołem ocenianym w innym dniu lub przez inną osobę. Równie ważnym problemem jest użycie tak uzyskanych ocen do kształtowania zasobów ludzkich w firmie. Nasuwa się m.in. pytanie, w jaki sposób dobrać szkolenia, kogo

awansować, kogo przesunąć na inne stanowisko. Jak już wspomniano, wbrew potocznemu wyobrażeniu, oceny podejmowane pod wpływem negatywnego nastroju mogą mieć większą wartość niż te podejmowane w nastroju pozytywnym. Wpływa na to bardziej systematyczny i szczegółowy sposób przetwarzania informacji. W przypadku nastroju pozytywnego pojawia się większe zagrożenie użycia aktualnego nastroju jako podstawy informacyjnej oceny oraz tendencyjnego weryfikowania hipotezy o posiadaniu przez pracownika cech pozytywnych. Varma i Pichler [2007, s. 397] zwracają również uwagę, że ze względu na to, że emocje rozwijają się w czasie, ich wpływ jest bardziej regularny niż przejściowego nastroju. Nawiązując do wcześniej omówionego braku ukierunkowania nastroju, a przez to łatwiejszego przenoszenia go na oceniany podmiot oraz posiadania przez emocje ściśle określonego przedmiotu emocji, może warto zastanowić się, czy wpływ nastroju nie jest jednak trudniejszy do wyeliminowania z ocen pracowniczych niż wpływ emocji. Zdają się to potwierdzać badania autorów [A. Varma i S. Pichler, 2007, s. 401] na grupie 190 przełożonych z dużej korporacji. Nie wykazały one wpływu emocji na wyniki ocen. Autorzy zwracają uwagę, że kierownicy wiedzieli, że wyniki ewaluacji będą wykorzystane wyłącznie do celów naukowych i na ich podstawie nie będą podejmowane decyzje personalne w firmie. Badania, przy okazji, wykazały ważną z punktu widzenia unikania błędów w procesie oceniania rzecz, a mianowicie to, że oceniający są w stanie oddzielić emocje od oceny wykonywania pracy przez podwładnych.

Zakończenie

Wpływ stanów afektywnych na procesy oceniania pracowników może przejawiać się zarówno poprzez ułatwienie zapamiętywania i przypominania określonych informacji, sposób przebiegu procesów myślowych podczas formułowania oceny, jak również bezpośrednio – emocje i nastroje mogą stać się podstawą informacyjną naszych sądów o innych ludziach.

Oceny obciążone wpływem stanów afektywnych, tak jak i obarczone innymi błędami mają dwojakie konsekwencje. Po pierwsze są krzywdzące dla pracowników, mogą wpływać na ich zadowolenie i motywację do pracy oraz ogólną satysfakcję z życia. Po drugie niosą ze sobą konsekwencje dla organizacji. Istnienie systemu oceniania pracowników w przedsiębiorstwie powinno pomagać w realizowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Jeżeli wydawane oceny są nierzetelne, możliwości ich wykorzystania dla dobra pracowników i organizacji są niewielkie.

Nie oznacza to jednak, że z problemami oceniania związanymi z wpływem emocji i nastrojów nie można sobie poradzić. Wydaje się, że najważniejszą kwestią jest świadomość, że istnieje ryzyko obciążenia ocen przez stany afektywne. Osoba oceniająca, znająca potencjalne zagrożenia będzie mogła lepiej przygotować się do procesu oceniania.

Aby minimalizować wpływ stanów afektywnych na formułowane oceny można zastosować kilka prostych reguł.

Po pierwsze nie należy zapominać, że proces oceniania nie odnosi się tylko do etapu wypełniania formularzy i przekazywania wyników oceny podwładnym. Proces oceniania odbywa się przez cały okres, którego dotyczy. Systematyczne robienie notatek pozwoli uniknąć efektu nastroju związanego z łatwiejszym przypominaniem zdarzeń o określonej wartościowości. Pozwoli też oprzeć się chęci „pójścia na skróty” i sformułowania ocen na bazie aktualnego nastroju. Wysilek poznawczy, który będzie trzeba wykonać, będzie już mniejszy o proces zbierania niezbędnych do rzetelnej analizy informacji.

Po drugie, uniknięciu wpływu nastroju i emocji, ale również wielu innych typowych błędów, służy stosowanie ustrukturalizowanych metod, w których zarówno kryteria, jak i możliwe do wystawienia oceny są szczegółowo opisane. Tak przygotowane narzędzia będą skutecznie chronić przed pokusą skorzystania z informacyjnej wartości stanów afektywnych. Z drugiej strony szczegółowo opisane kryteria będą wskazówką ułatwiającą dostęp do informacji w naszej pamięci.

Po trzecie, stosowane formularze nie powinny pozwalać na formułowanie ocen bardzo ogólnych. Jak już wcześniej wspomniano, w przypadku ocen ogólnych, łatwiej posłużyć się heurystyką emocjonalną niż przypomnieć sobie i przeanalizować duży zakres informacji. Im bardziej specyficzna ocena, tym wpływ nastroju powinien być mniejszy – mniej jest bowiem danych do przypomnienia i przeanalizowania.

Po czwarte, w przypadku formułowania ocen w nastroju innym niż neutralny, dobrze jest poczekać z przekazaniem swoich wniosków pracownikowi. Gdy nastrój ulegnie zmianie, przejrzanie już przygotowanych ocen, może pomóc zauważyć i skorygować błędy wynikające z wcześniej przeżywanego stanu afektywnego.

Formułowanie ocen innych osób nie jest zadaniem prostym. Każdy z oceniających miewa lepsze i gorsze nastroje, każdy przeżywa różne emocje, niekoniecznie związane z pracą i z osobami ocenianymi. Posiadanie wiedzy, w jaki sposób mogą one wpływać na procesy poznawcze jest niezbędne do dokonania rzetelnej oceny pracowniczej, a tylko taka niesie ze sobą wartość dodaną dla organizacji i zatrudnionych w niej osób.

Bibliografia

- Aronson E., Wilson T.D. i Alert R.M. [1997], *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań.
- Bower G. [1981], *Mood and memory*, „American Psychologist”, Vol. 36, No. 2.
- Clark D.M. i Teasdale J.D. [1985], *Constraints on the effects of mood on memory*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 48, No. 6.

- Doliński D. [2005], *Mechanizmy wzbudzania emocji*, [w:] Strelau J. [2005], *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk.
- Doliński D. [2005b], *Emocje, poznanie i zachowanie*, [w:] Strelau J., [2005], *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk.
- Forgas J. i Bower G. [1987], *Mood effects on person-perception judgments*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 53, No.1.
- Kossowska M. [2001], *Ocena i rozwój umiejętności pracowników*, Wydawnictwo Akademia Kraków.
- Łukaszewski W. [2003], *Umysł smutny i zmęczony*, [w:] Piskorz Z. i Zaleśkiewicz T. (red.), *Psychologia umysłu*, GWP, Gdańsk.
- Schwarz N. i Clore G. [2003], *Mood as Information: 20 Years Later*, „Psychological Inquiry”, Vol. 14, No. 3&4.
- Schwarz N. i Clore G. [1983], *Mood, misattribution, and judgments of well-being: informative and directive functions of affective states*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 45, No. 3.
- Schwarz N., Servay W. i Kumpf M. [1985], *Attribution of arousal as a mediator of the effectiveness of fear-arousing communications*, „Journal of Applied Social Psychology”, 15, 74-78.
- Sidor-Rządkowska M. [2006], *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Siemer M. i Reisenzein R. [1998], *Effects of mood on evaluative judgements: influence of reduced processing capacity and mood salience*, „Cognition and Emotion”, Vol. 12, No. 6.
- Teasdale J.D. i Fogarty S. [1979], *Differential effects of inducted mood on retrieval of pleasant and unpleasant events from episodic memory*, „Journal of Abnormal Psychology”, Vol. 88, No. 3.
- Tyszka T. [1999], *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk.
- Wojciszke B. [1991], *Procesy oceniania ludzi*, Nakom, Poznań.
- Varma A. i Pichler S. [2007], *Interpersonal Affect: Does It Really Bias Performance Appraisals?*, Journal of Labor Research, Vol. 28, No. 2.
- Słowa kluczowe:** Ocenianie pracowników, nastrój, emocje, teoria aktywizacji, teoria informacyjna.

Streszczenie

Na proces oceniania pracowników mają wpływ emocje i nastroje przeżywane przez osoby oceniające. Mechanizmy wpływu stanów afektywnych na procesy poznawcze, a przez to i formułowane oceny innych osób tłumaczone są głównie przy pomocy trzech koncepcji. Pierwsza z nich – aktywizacyjna podkreśla rolę emocji i nastrojów przy aktywowaniu informacji w pamięci. Według drugiej – informacyjnej – stan afektywny sam w sobie stanowi wartość informacyjną wykorzystywaną przy wydawaniu ocen. Trzecia koncepcja skupia się na różnicach pomiędzy apriorycznym i aposteriorycznym trybem wartościowania. Koncepcje te uzupełniają się i łącznie pozwalają wyjaśnić wiele mechanizmów wpływu stanów afektywnych na proces oceniania. Omówiono wpływ emocji i nastrojów oceniającego na wydawanego przez niego oceny oraz ich możliwe konsekwencje dla pracowników i organizacji. Zaproponowano również sposoby radzenia sobie z oddziaływaniem stanów afektywnych podczas oceniania pracowników.

Summary

Appraiser's emotions and mood can influence the employees appraisal process. There are three theories in place to explain mechanisms governing affective conditions' impact on cognition processes, and by that, on other people appraisal. The first one – activating theory – emphasizes the role of emotions and mood in activating different information in our mind. The second one – informative theory – suggests that mood and emotions have informative value taken into account during evaluation process. The third theory describes distinctions between two styles of assessment: a priori and a posteriori. The above mentioned theories complement one another and as a whole manage to explain many of the mechanisms relating to affective conditions' impact on evaluation process. The article presents the impact of appraiser' mood and emotions on the employees evaluation and the potential consequences of emotive factors for both employees and the organization. The article proposes also some means of coping with possible interference of affective conditions in the employees appraisal.